прогресс под контролем

контроллинг затрат на повышение операционной эффективности управления предприятиями при внедрении системы менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ИСО

Известно, что операционная эффективность управления предприятием определяется деловыми качествами менеджеров и тем, насколько рационально расходуется их потенциал. [1]. Процессный подход оценки операционной эффективности управления предприятием посредством разработки системы мотивации труда, с ориентацией на достижение качественных результатов работы непосредственно по каждому из реализуемых работником процессов, может вызвать появление дополнительных затрат на обеспечение операционной эффективности управления.

Шмелева А.Н.
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет»

Обеспечением эффективности, по определению DGQ (Немецкого общества качества), называется совокупность всех организационных и технических работ по обеспечению эффективности с учетом экономичности. Каждая группа затрат на операционную эффективность управления состоит из нескольких элементов (*рис. 1*) [2].

Чтобы избежать поражения в конкурентной борьбе, ведущейся вокруг эффективности управления (в т.ч. операционной), предприятие должно осознавать важность управления эффективностью, охватывающей все аспекты его деятельности. Для эффективного менеджмента нужно внедрить систему контроллинга затрат, связанных с эффективностью управления, изначально предназначенную для повышения конкурентоспособности [3].

Контроллинг – это система управления достижением целей предприятия, т.е. управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Это концепция, направленная



Рис. 1. Классификация затрат на операционную эффективность управления

на ликвидацию «узких мест» в управлении, ориентирована на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов [4].

Затраты, связанные с операционной эффективностью управления предприятием, служат измерителями экономических последствий, вызванных выполнением и нарушениями требований к операционной эффективности управления, включая их соответствие внутренним требованиям предприятия и его обязательствам перед потребителями и обществом в целом.

Однако, данные затраты можно сгруппировать иным образом – по двум процессам: обеспечения и улучшения операционной эффективности менеджмента (*табл. 1*).

Цель и польза определения затрат на операционную эффективность управления предприятием будет заключаться в поддержке менеджмента путем:

1. представления затрат на превентивные и регулирующие меры по обеспечению операционной эффективности управления, а также мер по исправлению ошибок с целью постоянной оптимизации процесса управления;
2. перечисления тех функций, которые наносят убытки из-за невысокого уровня выполнения;
3. предложения корректирующих мер и мер по повышению операционной эффективности управления предприятием с целью снижения издержек управления и производства;
4. возможных конкретных экономических предложений по оформлению управленческой политики, в частности:

4.1. распознавания отклонений и тенденций в управлении; предложений по снижению издержек на операционную эффективность управления;

4.2. установления причин возникновения затрат на операционную эффективность управления; возможности повышения эффективности управления предприятием;

4.3. установления показателей относительно:

- развития затрат на обеспечение операционной эффективности управления на основе

чтобы избежать поражения в конкурентной борьбе, ведущейся вокруг эффективности управления, предприятие должно осознавать важность управления эффективностью, охватывающей все аспекты его деятельности

пресс конференция

Таблица 1

Группировка затрат на обеспечение и улучшение операционной эффективности управления

№ п/п	Наименование группы затрат	Статьи затрат
Затраты на обеспечение качества		
1.1.	Затраты на информационное обеспечение	• Разработка методов учета и форм регистрации данных о качестве и эффективности операционного менеджмента; • выбор системы информационного обеспечения и информационного оборудования; • организация сбора информации о качестве и эффективности операционного менеджмента; • контроль сбора информации о качестве и эффективности операционного менеджмента; • обработка, хранение, анализ информации о качестве и эффективности операционного менеджмента и обеспечение доступа к информации.
1.2.	Затраты на обучение и подготовку кадров	• Разработка методик определения потребности в подготовке и методик подготовки персонала в области качественного управления; • подготовка персонала; • контроль, проводимой подготовки кадров, и корректирование методик обучения; • определение и подтверждение квалификации персонала.
1.3.	Затраты на учет, оценку и анализ стоимости обеспечения качества операционного менеджмента	• Сбор данных о затратах, составляющих стоимость обеспечения качества и эффективности операционного менеджмента; • разработка и ведение документации по учету затрат, составляющих стоимость обеспечения качества операционного менеджмента; • анализ затрат, составляющих стоимость обеспечения качества операционного менеджмента и выпуск рабочих отчетов; • планирование и реализация политики по снижению стоимости качества операционного менеджмента.

Таблица 1. Продолжение

№ п/п	Наименование группы затрат	Статьи затрат
Затраты на улучшение качества		
2.1.	Затраты на проектирование улучшения эффективности операционного менеджмента	• Планирование проектных работ по улучшению эффективности операционного менеджмента; • проектирование улучшения эффективности операционного менеджмента; • согласование проекта; • внесение изменений и утверждение проекта улучшения эффективности операционного менеджмента; • контроль проведения проектных работ и контроль за внесением изменений в проект; • оплата услуг сторонних организаций по проектированию или консалтингу.
2.2.	Затраты на подготовку и обучение кадров	• Составление, анализ и утверждение штатного расписания для нового процесса «операционная эффективность управления предприятием»; • дополнительное обучение и/или переквалификация персонала; • аттестация персонала.
2.3.	Учет затрат по оценке стоимости улучшения эффективности	• Сбор информации о стоимости улучшения эффективности операционного менеджмента; • планирование затрат на улучшение эффективности операционного менеджмента и составление сметы затрат по каждому виду работ; • составление и анализ рабочих отчетов; • анализ затрат, составляющих стоимость улучшения эффективности операционного менеджмента (в том числе и причин отклонений от установленных смет); • контроль за внесением изменений в финансовые документы; • анализ рентабельности инвестиций в улучшение эффективности операционного менеджмента и расчет сроков окупаемости вложений.

сравнения плановых и фактических выполнений регулярно осуществляемых функций и целевых мероприятий разового характера;
- планирования среднесрочных и долгосрочных мероприятий в области операционной эффективности управления предприятием.

К явным затратам на операционную эффективность управления предприятием следует относить следующие элементы:
1. Заработная плата управленческого персонала;
2. Премиальные выплаты управленческому персоналу за достижение качественных результатов работы непосредственно по каждому из реализуемых работником процессов;
3. Затраты на планирование в области операционной эффективности управления предприятием:
- составление на определенный период времени по каждой структурной единице управления планов выполнения регулярно осуществляемых функций и целевых мероприятий разового характера;
- исследование характера и последствий невыполнения планов, анализ возможных рисков в подобных обстоятельствах;

4. Планирование контроля операционной эффективности управления предприятием:
- планирование и разработка способов и указаний по контролю эффективности управления;
- формирование механизма контроля;

5. Обучение в области обеспечения операционной эффективности управления предприятием: услуги внутри- и внепроизводственной подготовки и повышения квалификации в области обеспечения эффективности управления;
6. Контроль операционной эффективности управления предприятием: внутрипроизводственные заключения об эффективности управления по каждой структурной единице и системе управления.
7. Затраты на устранение ошибок (дефектов, возвратов, претензий) операционного менеджмента.

Таким образом, основной целью учета затрат на операционную эффективность управления предприятием является содействие усилиям по повышению эффективности управления предприятием, качества выпускаемой продукции и удовлетворенности потребителей. Учет источников затрат на обеспечение операционной эффективности управления предприятием может вести каждый управленец по форме, указанной в *таблице 2*.

Из представленных таблиц можно определить места возникновения затрат и способ соответствующего учета; перечислить эле-

Таблица 2

Источники затрат на обеспечение операционной эффективности управления предприятием

Элементы затрат на обеспечение эффективности управления	Вид затрат	Место возникновения	Причина	Исполнитель	Контролер
1. Планирование в области операционной эффективности управления предприятием					
.....	X	X	X	X	X
2. Планирование контроля операционной эффективности управления предприятием					
.....	X	X	X	X	X
3. Обучение по обеспечению операционной эффективности управления					
.....	X	X	X	X	X
4. Заключения об операционной эффективности управления предприятием					
.....	X	X	X	X	X
5. Затраты на устранение ошибок операционного управления					
.....	X	X	X	X	X

Таблица 3

Отчет о затратах по обеспечению операционной эффективности управления

Место возникновения (структурное подразделение)	Вид затрат	Структурная единица управления	Причина	Контролер	Суммарное значение	% от объема
Отдел.....	X	X	X	X	X	X
Отдел.....	X	X	X	X	X	X
Отдел.....	X	X	X	X	X	X

менты затрат на обеспечение эффективности управления. Подобные таблицы могут создаваться в рамках каждого структурного подразделения предприятия. Для анализа затрат на обеспечение эффективности управления как по подразделениям, так и по всему предприятию необходимо составлять ежемесячные «Отчеты о затратах по обеспечению операционной эффективности управления» (*табл. 3*), которые предоставляют в контролирующий орган по оценке операционной эффективности управления предприятием и непосредственному руководителю предприятия.

Для измерения затрат и составления отчета следует придерживаться сроков производственного отчета, который, как правило, ведется ежемесячно. Отчеты на предотвращение ошибок, связанные с реализацией оперативных задач и решений, необходимо составлять за более короткое время, чтобы предупредить возникновение более серьезных ошибок. Данные методы учета относятся к такому виду как стратификация данных, а сформированные документы служат основой для измерения базовых параметров для вычисления относительных величин, связанных с операционной эффективностью управления.

Величину суммарных затрат, связанных с обеспечением эффективности управления, отнесенную к некоторой базе, следует называть *индексом этих затрат.*

Значения индекса можно нанести на график зависимости от времени и периодически анализировать в сопоставлении с предыдущими периодами наблюдений. Для анализа долговременных тенденций за базу для вычисления индекса затрат, связанных с эффективностью управления, примем чистые объемы продаж.

Таким образом, основной целью учета затрат на операционную эффективность управления является – содействие усилиям по повышению эффективности управления предприятием и качества выпускаемой продукции. Следует отметить, что на сегодняшний день сумма данных затрат должна рассматриваться относительно ряда дополнительных показателей оценки состояния и эффективности процесса операционного управления [5]:

1) *Творческий потенциал:* число рацпредложений и изобретений, поданных работающими управленцами; участие управленцев в деятельности творческих групп (например, кружках качества); участие менеджеров в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т. д.

2) *Мотивационный потенциал:* удовлетворенность управленцев трудом; показатели отношения менеджеров к труду; состояние социально-психологического климата в управленческих коллективах; текучесть управленческих кадров и т.д.

3) *Производственно-экономические показатели:* качество управления; потери рабочего времени; экономия материальных ресурсов; трудовая дисциплина и т.д.

4) *Показатели творческой активности:* участие управленцев в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов.

Отчет по результатам проведенных исследований, а также проект целевых задач предприятия по повышению уровня операционной эффективности управления на установленный период, подготовленный с учетом данных, полученных из подразделений, предоставляется для оценки со стороны руководства и анализа выявленных фактических

задачами учета затрат на операционную эффективность управления предприятием являются – содействие усилиям по повышению эффективности управления предприятием, качества выпускаемой продукции и удовлетворенности потребителей

ресс контролем

отклонений.

Таким образом, процесс контроллинга затрат на повышение операционной эффективности управления предприятиями при внедрении системы менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ИСО будет относиться к механизму учета затрат на улучшение качества, где основным будет составление обоснованной сметы затрат и расчет рентабельности и окупаемости вложений (посредством использования механизма бюджетного планирования).

основной целью учета затрат на операционную эффективность управления является содействие усилиям по повышению эффективности управления предприятием и качества выпускаемой продукции

Литература

1. Горинов П.Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты (на примере лесопильно-деревообрабатывающего комбината ЛДК) [электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m74/4.htm – Загл. с экрана.
2. Дорофеев В.Д. Затраты на обеспечение качества и эффективности управления предприятием. Основные проблемы развития региона: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева – Пенза: Издательство Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2005. – 0,5 п.л.
3. Дорофеев В.Д. Контроллинг человеческого капитала на предприятии. Человеческий капитал (теория и практика управления в социально-экономических системах): монография / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева – М. ; Пенза, 2008. – 394 с. – ISBN 978-9282-0464-8.
4. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова – М.: Высшая школа, 2004. – 541с. – ISBN 5-94692-828-7.
5. Шмелева А.Н. Оценка эффективности управления предприятиями: монография / А.Н. Шмелева. – Пенза: Информационно-издательский цент Пензенского государственного университета, 2006. – 159 с. – ISBN 5-94170-149-7.



В С Е Р О С С И Й С К И Й
научно-практический журнал

В июле 2008 года при содействии Российской академии наук и передовых отечественных и зарубежных компаний вышел в свет всероссийский научно-практический журнал о проблемах, решениях и инновациях в водной отрасли народного хозяйства – **«ВОДА: ХИМИЯ И ЭКОЛОГИЯ»**

В редакционный совет журнала входят ведущие ученые и специалисты в области химии и технологии водоподготовки, водоснабжения, водоотведения, мониторинга водных объектов, а также руководители ряда крупнейших химических и химико-технологических ВУЗов России.

Журнал публикует оригинальные научные статьи и обзоры теоретического и экспериментального характера, посвященные:

- исследованию воды и водных растворов;
- разработке и применению различных методов анализа структуры воды и водных растворов и их химического состава;
- технологическим инновациям в сфере промышленной и бытовой очистки вод;
- исследованию новых перспективных материалов для химической и микробиологической очистки воды;
- исследованиям в области гидробиологии;
- экологическим проблемам в сфере водных ресурсов;
- чрезвычайным экологическим ситуациям;
- мониторингу водных объектов;
- совершенствованию и разработке аналитических приборов;
- методическому и математическому обеспечению образования в области химии и экологии воды;
- обзору передовых российских и зарубежных разработок, существующих патентов и нормативной документации;
- экономике водной отрасли.



По вопросам публикации статей, рекламных материалов и подписки на журнал обращайтесь в редакцию журнала:

Корпоративный тел/факс: **+7 (495) 648-6241**
E-mail: **editor@watchemec.ru** (по вопросам публикации статей),
market@watchemec.ru (по вопросам рекламы и подписки),
info@watchemec.ru (по общим вопросам).